



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
PROFESSOR: JOSÉ ANTÔNIO R. DO NASCIMENTO

GABRIEL GUIDO MOTA

O *BALANCED SCORECARD* - FERRAMENTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA:
Análise Conceitual e Estudo de Caso do Bancoob

Brasília/DF

2007

GABRIEL GUIDO MOTA

**O *BALANCED SCORECARD* - FERRAMENTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA:
Análise Conceitual e Estudo de Caso do Bancoob**

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de Bacharelado
em Administração do UNICEUB - Centro
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio R. do
Nascimento.

Brasília/DF

2007

GABRIEL GUIDO MOTA

O BALANCED SCORECARD - FERRAMENTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA:

Análise Conceitual e Estudo de Caso do Bancoob

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio R. do Nascimento

Brasília, 19 de outubro de 2007

Banca examinadora:

Professor (a): José Antônio Rodrigues do Nascimento
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

Dedico este trabalho ao meu pai, Marcelo Mota, pelo apoio e companheirismo durante toda minha vida e especialmente durante meu processo de formação acadêmica.

Agradeço,

A Deus pela vida e sustento.

Aos meus mestres que foram fundamentais na minha formação.

Aos meus colegas de trabalho, Emanuelle, Gilson, Matheus, Murilo, Neide, Rafael e Sandra, por todo apoio e compreensão recebidos durante a elaboração deste trabalho.

Agradecimento especial ao Mestre José Antônio Rodrigues do Nascimento, pelo apoio a as orientações acertadas para elaboração deste trabalho.

“Não basta ensinar ao homem uma especialidade, porque se tornará, assim, uma máquina utilizável mas não, uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto. A não ser assim, ele se assemelhará, com seus conhecimentos profissionais, mais a um cão ensinado de que a uma criatura harmoniosamente desenvolvida. Deve aprender a compreender as motivações dos homens, suas quimeras e suas angústias, para determinar com exatidão seu lugar preciso, em relação a seus próximos e à comunidade.”

Albert Einstein

RESUMO

Esta monografia tem a finalidade de estudar os conceitos fundamentais utilizados pela metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta na formulação de planos estratégicos e gerenciamento da estratégia formulada. Busca também, em um estudo de caso, conhecer as razões que motivam uma instituição financeira, o Banco Cooperativo do Brasil S/A, a adotar o BSC em seu processo de planejamento. O trabalho é desenvolvido em dois grandes eixos. O primeiro diz respeito ao estudo dos principais conceitos utilizados pelo BSC tais como estratégia, mapa estratégico, objetivos, indicadores e iniciativas. O segundo corresponde ao estudo do caso da instituição financeira, oportunidade em que é conhecido o uso prático dos conceitos, as razões da sua utilização, os fatores de sucesso na sua implantação e, por se tratar de um projeto em andamento, conhecer os próximos passos da sua completa implantação.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Estratégia. Planejamento Estratégico.

LISTA DE SIGLAS

Bancoob: Banco Cooperativo do Brasil S/A

BSC: Balanced Scorecard

BSCol: Balanced Scorecard Collaborative

RAE: Reunião de Avaliação da Estratégia

SWOT: *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças)

TI: Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	09
2 – DESENVOLVIMENTO	12
2.1 – Estratégia	12
2.2 – Visão Global do BSC.....	13
2.3 – Perspectivas.....	16
2.3.1 – <i>Perspectiva Financeira</i>	17
2.3.2 – <i>Perspectiva do Cliente</i>	18
2.3.3 – <i>Perspectiva dos Processos Internos</i>	19
2.3.4 – <i>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</i>	21
2.4 – Indicadores.....	21
2.4.1 – <i>Atributos dos Indicadores</i>	22
2.5 – Metas.....	24
2.6 – Iniciativas.....	25
3 – ESTUDO DE CASO	27
3.1 – Breve descrição da organização	27
3.2 – Declaração da Metodologia.....	27
3.3 – Situação do Projeto	29
3.4 – Acompanhamento da Implantação do Projeto.....	30
3.5 – Dificuldades e como foram tratadas	30
3.6 – Comunicação	32
3.7 – Controle da Execução	33
3.8 – Condições de Sucesso.....	34
3.9 – Entrevista	36
3.10 – Discussão Teórica.....	38
4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS.....	42
Apêndice A.....	44
Anexo A.....	45
Anexo B.....	50

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema analisar a utilização do *balanced scorecard* (BSC) como ferramenta para formulação e gerenciamento da estratégia empresarial.

Segundo Coutinho e Kallás (2005), nos anos 80, era muito difícil ouvir nas empresas brasileiras discussões sobre a utilização de estratégias de longo prazo. A conjuntura econômica da época apresentava altas taxas inflacionárias e instabilidade econômica, motivos pelos quais as empresas preferiam executar projetos orientados por estratégias de curto prazo.

Com a abertura ao mercado internacional, essa conjuntura mostrou-se mais favorável à visão de longo prazo, incentivando os esforços de planejamento, objeto do BSC, metodologia e conceitos que vieram para auxiliar os gestores a focar sua organização na obtenção de resultados para seus diversos públicos relevantes, especialmente clientes e acionistas.

Robert Kaplan e David Norton publicaram em 1997 o primeiro livro da série que tratava desses conceitos, *“Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação”*, justamente o mais vendido. Desde então, o BSC é difundido nas empresas como uma ferramenta que viabiliza o processo de mudança e inovação empresarial.

O BSC é uma ferramenta simples, transparente e fortemente marcada por uma lógica que relaciona os efeitos (resultados) esperados e suas causas. O entendimento dessa relação ficará mais facilmente entendido ao longo desse estudo.

O BSC utiliza a visão, a missão e o desenvolvimento de Mapas Estratégicos para focar e mobilizar toda organização em direção ao objetivo estratégico geral que é formulado e fixado no topo do mapa. O desdobramento desse objetivo central em outros objetivos, que guardam entre si uma relação de causa e efeito, propicia uma melhor comunicação às equipes e divisões da empresa sobre o conteúdo do plano e a razão pela qual esses objetivos foram formulados.

Tal comunicação gera maior comprometimento de todos com a execução do plano. Esse é um dos diferenciais importantes na utilização do BCS, isto é, a

facilidade para comunicação da estratégia, aspecto tão importante quanto a sua própria formulação.

O **objetivo geral** deste trabalho é avaliar a adequação dos conceitos do *Balanced Scorecard* para os processos de gestão da estratégia empresarial em suas dimensões de formulação e comunicação.

A gestão da estratégia mostra-se necessária para o efetivo alcance dos resultados pretendidos na execução do plano estratégico. Existe um “gap” entre estratégias e resultados: “menos de 10% das estratégias formuladas são executadas eficazmente!” (COUTINHO E KALLÁS, 2005, p. 63). Daí a necessidade de serem feitos investimentos na comunicação, pois se não há entendimento do significado da estratégia e do que ela representa ficará difícil a sua implantação.

O BSC foi criado visando solucionar esse problema. Sua inovação consiste em acompanhar a execução e implementação da estratégia, com ênfase na comunicação do conteúdo dessa estratégia, de forma que ela seja entendida por todos e crie uma rota favorável ao alcance do objetivo geral da organização.

Para que objetivo geral do estudo seja alcançado foi necessária à criação de mais dois objetivos específicos. São eles:

Entender os conceitos básicos utilizados pelo BSC e avaliar a implementação do BSC em uma instituição financeira – Banco Cooperativo do Brasil S.A. – Bancoob.

O primeiro objetivo específico é resultado da leitura da bibliografia contida neste projeto de monografia. A metodologia utilizada para o efetivo alcance deste objetivo foi desdobrá-lo em tópicos que permitam uma visão completa dos conceitos básicos.

Os tópicos foram atribuídos de acordo com seqüência necessária para melhor aprendizado. No primeiro momento temos uma análise do pensamento estratégico, objeto do BSC, depois, uma visão global da ferramenta a ser analisada que irá permitir o entendimento suficiente para avaliação das quatro perspectivas contidas no mapa estratégico: perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento.

Com o prévio conhecimento das quatro perspectivas, os próximos tópicos que compõem este objetivo são os conceitos de: indicadores, metas e iniciativas. Assim conclui-se o entendimento dos conceitos fundamentais do BSC.

O segundo objetivo específico tem a intenção de consolidar os conhecimentos unindo a teoria com prática. Certamente o processo de aprendizado requer, além da leitura e estudo de teorias, ferramentas e metodologias, a análise aplicações práticas dessas teorias, pois ela deve ser implementada, aperfeiçoada e aprimorada por meio da prática.

Para isso foi escolhido o caso de uma empresa privada, sediada em Brasília, mas foco de sua ação empresarial em quase todo o país. O estudo de caso no Bancoob irá proporcionar essa experiência e, assim, tornar possível a visualização dos resultados e refinamento de uma visão crítica do assunto estudado.

Este segundo objetivo específico também foi desdobrado em tópicos, dentre eles, avaliação da situação atual do projeto, acompanhamento da implantação do BSC, dificuldades encontradas e como foram tratadas, comunicação, controle da execução e por fim, condições de sucesso. Todos esses aspectos observados na instituição objeto da análise.

Toda essa experiência contribuiu para um maior conhecimento de como a teoria, se bem aplicada, pode ajudar uma empresa a alavancar seu desenvolvimento, como foi o caso do Bancoob.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A Estratégia

A apresentação desta monografia começa a partir da análise da importância do pensamento estratégico nas organizações. Portanto, o material contido no decorrer desta apresentação, baseia-se em uma descrição útil de um método de análise estratégica capaz de auxiliar administradores a implantar novas soluções de eficácia organizacional.

Não é possível falar do *Balanced Scorecard* sem antes evidenciar o conceito de estratégia. A palavra estratégia, segundo Robert (1998), é de origem militar, que derivada do termo grego “strategia”, significa “escritório do general”, entretanto com o passar do tempo ela passou a significar coisas diferentes para pessoas diferentes.

Os dois autores mencionados abaixo mostram essa diferenciação do conceito:

Segundo Mintzberg (1987), estratégia pode ser entendida como olhar para frente, ou algo equivalente – uma direção, um guia, um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.

Já segundo Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de diferentes atividades.

O enfoque estratégico na administração começou a ganhar força e aparecer através de pesquisadores, como por exemplo, Igor H. Ansoff, que há pouco mais de meio século atrás estudava e demonstrava em seus livros como pensar e agir de forma estratégica. Naquela época, havia uma diferença de opinião quanto a real eficácia desse tipo de foco na gestão. Entretanto, atualmente, é quase uma unanimidade que as organizações, de qualquer porte, têm por objetivo a elaboração do planejamento estratégico para auxiliar na tomada de decisão e determinar caminhos a seguir.

O conceito de estratégia é relativamente novo para a literatura de Administração. A sua origem histórica pode ser situada na arte militar, onde é um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo. A estratégia opõe-

se à tática, que é um esquema específico de *emprego* dos recursos disponíveis. (ANSOFF, 1977, p. 99).

Entretanto, embora ocorra essa diversidade de conceitos, existem áreas de concordância. Segundo Chaffe (1985), a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização.

Porém, como já foi dito anteriormente, na maioria dos casos, o planejamento estratégico não é executado eficazmente, por isso é possível afirmar que as empresas que irão prosperar nas próximas décadas serão aquelas que conseguirem elaborar uma visão da estratégia que proporcione uma vantagem única para empresa e que tenha a perseverança e competência para executar este planejamento.

Entretanto, ainda existe um triste fato a respeito dos administradores, onde parte vê a ciência da administração como uma atividade meio (processual) e não como uma atividade fim para as organizações. O principal desafio que se tem pela frente, tendo em vista esta realidade é justamente traduzir o raciocínio dos administradores em ação estratégica, para que administrem suas empresas de forma integrada e com fundamento na estratégia.

2.2 Visão Global do BSC

A divisão em tópicos desse primeiro objetivo específico orientou-se a debater as quatro perspectivas do mapa estratégico. Cada uma dessas perspectivas; financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento; deve ser interligada por uma cadeia de relações de causa e efeito no intuito de melhorar a sinergia corporativa.

A sinergia, um dos principais componentes da estratégia da empresa em termos de produtos e mercados. Diz respeito às características desejadas do ajustamento entre a empresa e os seus novos produtos e mercados. Na literatura sobre Administração de Empresas, é freqüentemente descrita como efeito “2+2=5”, denotando o fato de que a empresa procura chegar a

uma postura, em termos de produtos e mercados, em que o desempenho combinado é superior à soma de suas partes. (ANSOFF, 1977, p. 63).

Entretanto, antes de descrever a parte teórica dessas perspectivas, será descrito os conceitos e elementos do BSC, pois, para alcançar o objetivo específico proposto, primeiramente deve-se focar na tradução da estratégia.

Segundo Coutinho e Kallás (2005), o momento em que se pode identificar que deu origem aos primeiros contatos para uso mais difundido dos conceitos do BSC no Brasil, certamente é no ano 2000, quando foi firmado um acordo entre a *Balanced Scorecard Collaborative (BSCol)*, empresa fundada por Kaplan e Norton que tem a missão de disseminar o BCS como processo de gestão empresarial, e a Symnetics, empresa brasileira de consultoria. Essa parceria tornava a Symnetics representante da BSCol e tinha o objetivo de disseminar o BCS na América Latina.

Como exemplo de um empresário brasileiro que está utilizando essa ferramenta, Jorge Gerdau Johannpeter, da Gerdau, pode ser mencionada sua frase:

Robert Kaplan e David Norton desenvolveram a metodologia de Mapas Estratégicos que são ferramentas extremamente importantes para focar e mobilizar uma organização inteira em direção aos seus objetivos estratégicos. São ferramentas simples e transparentes de comunicação da estratégia às equipes, possibilitando o comprometimento de todos. (apud COUTINHO e KALLÁS, 2005, p. 3).

Uma das principais inovações do mapa estratégico é a criação de um sistema de gestão que permite o acompanhamento da implementação da estratégia, por meio de indicadores de eficácia e eficiência quanto ao cumprimento dos objetivos propostos no mapa. Dessa forma, o administrador consegue corrigir ações e garantir a melhor prática em sua gestão.

A figura do contida no anexo B deste trabalho apresenta, apenas como um exemplo, o mapa estratégico da Indústria brasileira, para o Brasil 2007/2015. Ele contém a grande visão - desenvolvimento sustentável - e os macros objetivos indicados pelos formuladores do mapa, grupo de líderes empresariais brasileiros.

O exemplo do mapa estratégico da indústria tornou-se um instrumento de articulação e coordenação contínua para as principais lideranças do ramo. O processo de construção iniciou-se pela identificação das competências essenciais e das principais tendências de futuro para o segmento. Foram elaboradas diretrizes estratégicas nas áreas de educação, inovação, inserção internacional, atratividade

para investimento, gestão empresarial e produtividade, responsabilidade ambiental e social.

O mapa, por si só, já é um forte elemento de comunicação, pois a maneira como é diagramado informa as relações de entre os objetivos que resultarão na visão pretendida, a promoção de um desenvolvimento sustentável.

Como se pode notar, o mapa estratégico possui quatro áreas de interesse: resultados para o país (financeira), mercado (clientes), processos e atividades (processos internos) e bases do desenvolvimento (aprendizado e crescimento). Além disso, percebe-se também que o mapa estratégico indica o caminho a ser percorrido até o desenvolvimento sustentável, ou seja, o desafio é interligar e alinhar todos estes objetivos e ações em um sentido único, assim, criar a sinergia necessária para aumentar a chance de alcançar a visão formulada que é indicada no topo do mapa, qual seja, desenvolvimento sustentável.

Segundo Coutinho e Kallás (2005), para atingir tal sinergia entre os objetivos é necessário entender que eles devem se completar, ou seja, o cumprimento de um objetivo é a *causa* do cumprimento de um ou mais objetivos, e assim sucessivamente. É importante lembrar que os objetivos devem possuir um caráter desafiador para organização, não pode ser algo muito fácil, mas também não pode ser um desafio fora dos limites da realidade.

Outro ponto que vale ressaltar para a melhor formulação dos objetivos, é que eles devem ter uma boa representatividade para todos na organização. Os clientes internos (funcionários) devem, ao olhar para o mapa estratégico, saber como podem contribuir com a organização, tendo em vista o alcance da visão de futuro formulada. Isso se deve ao fato de que muitas empresas gastam tempo e dinheiro na elaboração de ótimos planos estratégicos, mas de difícil interpretação por todos. Fica parecendo que o plano foi escrito somente para a alta cúpula da organização. Na realidade, aqueles que têm responsabilidade na execução necessitam entender com clareza os resultados pretendidos.

Como a formulação dos objetivos deve ser pensada visando o comprometimento e entendimento de todos, o administrador precisa do apoio do responsável de cada área ou unidade de negócio na fase de tradução e formulação dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Para alcançar tal comprometimento, o BSC permite que a estratégia seja desdobrada para cada área ou unidade de negócio. Segundo Coutinho e Kallás (2005), o desdobramento da estratégia além de permitir a expressão da singularidade estratégica de cada área ou unidade, deve trazer consigo informações necessárias de como esta parte da organização contribui para a estratégia corporativa definida. Algumas organizações entendem tal processo como um valioso instrumento de comunicação.

O processo de desdobramento engloba um conjunto de propósitos. É fundamental que o administrador entenda, discuta e identifique as prioridades da organização, o desdobramento se dá no sentido das prioridades eleitas pela administração central. Este desdobramento é um fator crítico para o sucesso da implementação da ferramenta, portanto não deverá ser feito simplesmente de forma mecânica, é preciso entender que ele deve ser feito com clareza de um direcionador rumo à estratégia corporativa. “A falta desse entendimento levou algumas organizações a falharem em seu processo de implementação da estratégia”. (COUTINHO e KALLÁS, 2005, p. 19).

Deve-se entender que a construção do mapa estratégico não é uma tarefa simples, exige muita reflexão sobre os rumos que a empresa pretende seguir e onde ela pretende chegar. Além da criação dessas condições para transformar os desejos em realidade, a execução da estratégia exige um forte comprometimento no processo de gerenciamento e articulação, principalmente das lideranças, só assim a organização terá condições de promover uma mobilização de todos em direção à sua visão de futuro.

2.3 Perspectivas

A definição da estratégia de uma organização tem a finalidade de criar o rumo necessário ao processo de mudança capaz de alcançar a visão de futuro da organização. Uma vez esta estratégia construída em conformidade com o modelo do BSC é necessário saber como implementá-la.

É fundamental compreender que o desdobramento da estratégia em objetivos para as quatro perspectivas, deverá ser conhecido de uma forma mais ampla do que o simples exercício de redigir esses objetivos, como já dito anteriormente.

Diante disso, para construir o *scorecard* corporativo é necessário, antecipadamente, ter conhecimento suficiente sobre o modelo das quatro perspectivas do BSC, de forma que esteja assegurado que elas estejam interligadas. Este modelo descreve como a empresa ou unidade de negócio gera valor para os acionistas, por meio do melhor relacionamento com os clientes alinhado a uma política de excelência nos processos internos da organização.

A tabela a seguir ilustra quais perguntas devemos responder para melhor criação dos objetivos em cada uma das perspectivas do mapa estratégico.

Mapa Estratégico
Financeira: Quais são as expectativas de nossos acionistas, em termos de desempenho financeiro (retorno de seus investimentos)?
Clientes: Para atingir nossos objetivos financeiros, como criamos valor para nossos clientes? O que os nossos clientes valorizam?
Processos Internos: Em que processos devemos ser excelentes para criar valor e satisfazer nossos clientes?
Aprendizado & Crescimento: Como alinhamos nossos ativos intangíveis – pessoas, sistemas e cultura – para melhorar os processos internos?

KAPLAN e NORTON (2006), p. 9, adaptado por Gabriel Guido Mota.
 Nome: *Scorecard* das Unidades Estratégicas.

2.3.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira contempla os objetivos orientados para aumentar o valor para os acionistas.

Todas as empresas podem gerar sinergias através de uma melhor alocação de recursos e da gestão financeira centralizada. Entretanto, o exemplo mais típico para este caso, é o das *holdings*, ou empresas de participação que representam um conjunto de unidades de negócios. Essas empresas devem buscar gerar mais valor as várias unidades de negócios por meio da capacidade superior em alocar os recursos dentre essas unidades. O valor corporativo gerado para essas unidades diversificadas é maior do que se cada unidade fosse um negócio independente, pois de acordo com Kaplan e Norton (2006), o resultado da operação de um mercado de capitais internos centralizado pode ser mais rentável.

Dentro dessa perspectiva, devem ser entendidos alguns temas básicos, como por exemplo, onde investir, onde colher, como equilibrar o risco e como criar uma imagem atrativa para os investidores.

Com isso em mente o administrador estará mais preparado a contribuir na geração de sinergias corporativas. Entretanto, para garantir que seja eficaz e eficiente a implementação deste conceito é fundamental que seja criada aquilo que é chamado de proposta de valor para organização, ou melhor, como se pode extrair o máximo possível de cada unidade operacional a partir de uma gestão financeira centralizada, sem esquecer que essa gestão deve decorrer em sentido ao alcance do objetivo principal da empresa.

Kaplan e Norton nos oferecem uma maneira para classificar os tipos de proposta de valor, capazes de contribuir com as sinergias, que dentro dessa perspectiva são:

- Aquisição e integração eficaz de outras empresas.
- Excelência nos processos de monitoramento e governança dos diversos empreendimentos.
- Exploração da marca comum pelas várias unidades de negócio. Obtenção de escala ou de habilidade especializadas nas negociações com entidades externas, como governos, sindicatos, fontes de capital e fornecedores. (KAPLAN e NORTON, 2006, p.44).

2.3.2 *Perspectiva do Cliente*

Um dos desafios da administração é sempre inovar no sentido de oferecer novos produtos e serviços para os clientes. Um cliente satisfeito é um ativo valioso

para empresa, o bom relacionamento com o cliente é um dos pontos-chaves para focar a organização rumo à estratégia.

As Casas Bahia é um exemplo de como criar valor para empresa com o foco nos clientes. Eles foram capazes de perceber um nicho no mercado, ainda não explorado por empresas do mesmo setor ou área de negócio, e criaram condições que davam maior poder de compra aos seus clientes reformulando o processo de vendas.

Contudo, o foco no cliente não se limita a criar novas condições ou produtos diferenciados. O gestor deve preocupar-se também com o bom relacionamento e pós-venda, pois são fatores que favorecem a recompra. No caso de fraqueados, outra preocupação deve ser com a padronização em todas as unidades, pois é um fator que visa o fortalecimento da marca na cabeça do cliente, dentre esses fatores podemos citar, também, vendas cruzadas, apoio e treinamento a força de vendas, manutenção, assistência técnica, cada um desses fatores pode ser evidenciado dependendo do tipo de organização.

Dentro dessa perspectiva, Kaplan e Norton, também nos oferecem uma maneira para classificar os tipos de proposta de valor, capazes de contribuir com as sinergias, que são:

- Cumprimento consistente de uma proposta de valor única em uma rede geograficamente dispersa de unidades de varejo ou de atacado.
- Aproveitamento de clientes comuns, mediante a combinação de produtos e serviços de várias unidades, com vistas à oferta de vantagens diferenciadas: baixo custo, conveniência ou soluções personalizadas. (KAPLAN e NORTON, 2006, p.44).

2.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton (2006), a palavra chave sobre a perspectiva processos internos da organização é economia de escala. Deve-se entender como podemos gerenciar os processos internos para obter essa economia. Todas as organizações que são compostas por várias unidades de negócios têm a possibilidade de criar economias de escala a partir da verificação de qual são os processos comuns entre às diferentes unidades, e assim buscar integrá-los, com o objetivo de reduzir os custos por meio do corte de despesas nestes processos.

Conquistar uma economia de escala, além de poder ser alcançado através da fusão entre as atividades comuns das diferentes áreas, pode também, ser por meio da gestão de tecnologia da informação como, de acordo com Kaplan e Norton (2006), por exemplo, buscar compartilhar os investimentos em TI entre as diferentes unidades, tendo em vista o alto custo e a relevância deste tema, assim é possível melhorar a segurança do centro de dados sem falar que possibilita que as diferentes unidades mantenham-se sempre atualizadas em relação a novas tecnologias, através do compartilhamento de informações.

Outra iniciativa que também visa à economia de escala pode ser a assinatura de contratos de parcerias, por meio de uma *joint venture*, buscando sempre uma relação ganha-ganha com as empresas parceiras para compartilhar tecnologia, recursos, conhecimento, qualquer que seja o propósito do *joint venture*, as empresas devem focar na economia de escala de ambas.

“Toda aliança é estratégica. Mas, se não faz parte da estratégia global da empresa, naufraga antes de chegar a porto seguro”. (GOMES-CASSERES, B. Estratégia em primeiro lugar. HSM Management, São Paulo, nº 15, ano 3, p. 58, julho-agosto, 1999).

Caso não seja possível criar uma economia de escala para organização, o administrador deve focar outros aspectos dos processos internos, também relevantes. São eles, suporte aos clientes internos, logística, gestão de idéias, a própria gestão dos processos, ou seja, deve-se sempre buscar a eficiência e eficácia visando aumentar o valor da empresa e focando no objetivo estratégico organizacional.

Dentro dessa perspectiva, Kaplan e Norton, também nos oferecem uma maneira para classificar os tipos de proposta de valor, capazes de contribuir com as sinergias, que são:

- Exploração de competências essenciais que alavancam a excelência em tecnologias de produtos e processos entre as várias unidades de negócios, como microeletrônica, optoeletrônica, desenvolvimento de software, desenvolvimento de novos produtos e sistemas de produção e distribuição *just-in-time*, que geram vantagens competitivas em vários segmentos setoriais. Entre tais competências essenciais também se incluem conhecimentos sobre como atuar com eficácia em determinadas regiões do mundo.
- Alcançar economias de escala por meio de recursos comuns de produção, pesquisa, distribuição e marketing. (KAPLAN e NORTON, 2006, p.45).

2.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Talvez essa seja a perspectiva que consiga gerar mais valor à organização. Pode ser definida como, desenvolver e compartilhar os ativos intangíveis críticos: pessoal, tecnologia, cultura e liderança.

É através dos ativos intangíveis que a organização pode apoiar-se no sentido da execução da estratégia, e também, nos oferecem a possibilidade de fazer uma gestão visando à sinergia e assim criar vantagens competitivas sustentáveis.

Dentro dessa perspectiva, Kaplan e Norton, também nos oferecem uma maneira para classificar os tipos de proposta de valor, capazes de contribuir com as sinergias, que são:

- Aumentar o capital humano com base em práticas excelentes de recursos humanos nas áreas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento da liderança nas várias unidades de negócio.
- Alavancar tecnologias comuns, como uma plataforma dominante na indústria ou um canal de acesso dos clientes à ampla gama de serviços da empresa, que seja compartilhada por várias divisões de produtos ou serviços.
- Difusão de melhores práticas, por meio de ferramentas de gestão do conhecimento, que transfiram excelência na qualidade dos processos entre múltiplas unidades de negócio. (KAPLAN e NORTON, 2006, p.45).

2.4 Indicadores

Muito mais que controlar, os indicadores servem para comunicar a todos que trabalham na instituição quais são as prioridades, valores e direção. É como se os administradores estivessem dizendo: – olha, vamos medir e avaliar de acordo com esse critério, portanto, atenção, isto é importante. Essa é a força dos indicadores: comunicam o que é prioridade dentro da organização.

Do ponto de vista do fator monitoramento, os indicadores auxiliam no processo antecipado de tomada de decisões. Se não estamos indo bem em um indicador, podemos avaliar o que está acontecendo e fazer as correções de rumos, se necessárias.

Segundo Coutinho e Kallás (2005), para cada objetivo deverão ser associados pelo menos um e, no máximo, três indicadores. Um número maior de

indicadores poderá tornar a comunicação confusa. Os indicadores devem ser poucos, mas vitais para o acompanhamento da estratégia da organização.

Outro ponto a ser destacado é que os indicadores podem ser classificados como indicadores de resultado e de tendências. Os **indicadores de resultados** medem de forma direta o resultado que se pretende medir. Os **indicadores de tendências** medem resultados que concorrem favoravelmente para o resultado principal que se pretende medir.

Para tornar mais clara essa classificação, podemos tomar um exemplo simples, mas elucidativo:

Se uma pessoa deseja ficar mais magra, o indicador de resultado a ser utilizado é a evolução de seu peso em um período de tempo. Já como indicadores de tendência, podemos selecionar o número de colorias ingeridos no dia e o tempo médio de exercícios praticados por dia. Todos esses dois últimos indicadores concorrerão favoravelmente para a melhoria do indicador de resultado que é a redução do peso.

Na seqüência, serão apresentados os atributos mínimos que deverão ser considerados na definição do grupo de indicadores a serem utilizados na gestão da estratégia de uma instituição.

2.4.1 *Atributo dos Indicadores*

Conforme relatório elaborado em 2007 pela Superintendência de Desenvolvimento Corporativo do Bancoob, os indicadores devem apresentar:

- a) **Nome:** O nome do indicador deve se expresso com clareza e transmitir a idéia do que será objeto de monitoramento.
- b) **Definição:** a definição do indicador deve indicar o que o indicador irá medir.
- c) **Fórmula de cálculo:** a fórmula deve conter todas as variáveis que entrarão no cálculo do indicador e como essas variáveis serão tratadas.
- d) **Unidade de medida:** identifica qual unidade será utilizada para monitorar o indicador. Exemplo: percentual, valor em R\$, toneladas etc.

- e) **Critério de acompanhamento:** corresponde a periodicidade em que o indicador será monitorado. O critério de acompanhamento poderá ou não coincidir com a periodicidade de coleta.
- f) **Periodicidade de coleta:** corresponde a periodicidade em que serão coletadas informações para acompanhamento do indicador. Normalmente, a periodicidade de coleta corresponde a cada ciclo mínimo em que o indicador poderá ser obtido.
- g) **Data para disponibilização:** corresponde a data em que o indicador será disponibilizado pela área responsável.
- h) **Responsável pela disponibilização do dado:** Identifica o nome do responsável pela disponibilização do indicador. É importante que exista apenas um responsável para cada indicador.
- i) **Área gestora da informação:** é a área, na estrutura da instituição, que será responsável para fornecer as informações sobre o indicador.
- j) **Se ele tem ou não inversão de sinal:** se o indicador for do tipo quanto maior, melhor, não é apresentada a inversão de sinal. Se for o contrário, do tipo quanto maior, pior, existe a inversão de sinal.

Exemplos:

Sem inversão de sinal: Receita por número de funcionários.

Com inversão de sinal: Custo por número de funcionário.

- k) **Fonte de coleta:** identifica a fonte de coleta do indicador. Poderá ser um relatório contábil, um relatório gerencial de vendas etc.
- l) **Se ele está disponível ou não:** Muitas vezes não é fácil medir o alcance de um objetivo por indicadores. Seja porque o indicador ainda não é calculado rotineiramente, ou porque a formulação do indicador requer um tratamento mais elaborado. Nesses casos, a indicação de que o indicador está ou não disponível é importante para que fique registrado o compromisso da necessidade de elaboração do indicador.
- m) **Histórico:** o histórico do indicador deverá ser coletado na mesma periodicidade em que o indicador será monitorado. O período desse histórico vai variar de acordo com o indicador, dependendo da natureza do objetivo. O importante é que os administradores tenham uma série histórica que dará base para a formulação das metas a serem definidas para cada indicador.

2.5 Metas

Segundo Kaplan e Norton (2006), no modelo do BSC, metas correspondem a desafios quantificados que devem ser encarados para reduzir a distância entre um estado desejado e o pretendido. Atingido esse estado desejado, o desafio é manter a posição ou, conforme o caso, melhorar ainda mais a posição atingida.

Para entender melhor o conceito, vale a pena dissecar alguns elementos da definição.

O primeiro deles é *desafio*. Se existe um desafio é porque o atingimento da meta não é tão simples. Requer trabalho, esforço e dedicação para ser atingido.

O segundo é *quantificação*. Se não for quantificado não é possível medir o atingimento da meta. Daí a necessidade prévia da definição dos indicadores. Para cada indicador haverá uma meta.

O terceiro é *distância*, ou como muitos preferem, em inglês, *gap*. Se a empresa observa que está em uma posição, mas encara como desafio estar em uma posição mais vantajosa, o *gap* é a diferença entre esses dois pontos.

Será apresentado um exemplo para facilitar o entendimento:

Uma empresa apresenta a seguinte rentabilidade anual, medida nos últimos cinco anos em termos da participação percentual do seu lucro líquido sobre o seu patrimônio líquido:

Rentabilidade anual					Meta 2008
2003	2004	2005	2006	2007 (até junho)	
10%	12%	12%	13%	15%	20%

Nome: Tabela da rentabilidade anual

Essa empresa define como meta aumentar essa rentabilidade para 20% em 2008. Quais são os elementos da definição, analisados acima, que estão presentes no exemplo?

O desafio corresponde ao esforço para reduzir custos e/ou aumentar receita, que deverá ser feito para ser atingida a rentabilidade de 20%.

A quantificação é fornecida em termos da participação percentual do lucro líquido sobre o patrimônio líquido.

A gap corresponde a 5%, valor da diferença entre o valor atingido em 2007 (até junho) e o valor da meta.

Nesse exemplo, pode ser dito que o tamanho do desafio é de 5%.

2.6 Iniciativas

Iniciativas correspondem às ações de trabalho, sejam elas executadas em termos de projetos ou de atividades correntes.

No caso do BSC, segundo Kaplan e Norton (2006), essas iniciativas devem estar associadas ao alcance dos objetivos contidos nas perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento. As outras duas perspectivas, financeira e clientes, são perspectivas em que estão contidos os objetivos de resultado, medidos somente por indicadores, razão pela qual não existe vínculo com as iniciativas.

Detalhando mais a definição de iniciativas, da mesma forma que foi feito em relação às metas, pode ser dissecado também a definição de iniciativas por meio de palavras-chave.

A primeira é **ações de trabalho**. Como o próprio nome diz, nesta fase do planejamento estratégico são identificados os esforços que serão necessários para que os objetivos sejam atingidos. Aqui é o momento de trabalhar duro para que os resultados do plano sejam alcançados.

A segunda palavra é **projetos**. Significa que a ação será realizada por meio de um esforço com princípio, meio e fim, claramente definidos. A esses projetos serão alocados todos os recursos necessários – humanos, financeiros, tecnológicos, etc. Um projeto deve ser desdobrado em etapas, ter um responsável pela sua execução e um sistema de controle que, no mínimo, indique o status de sua realização. Se está sendo realizado no prazo, se está atrasado, se foi paralisado ou

cancelado por algum motivo e, quando concluído, uma indicação de seu encerramento.

As **atividades correntes** correspondem àquelas iniciativas que são realizadas no dia a dia e que, pela sua natureza, contribuem diretamente para o alcance do objetivo.

Para melhor entendimento do conceito de iniciativas, pode ser imaginado que uma empresa atacadista tenha definido o objetivo *de aperfeiçoar os seus processos internos de vendas*.

Para atingir esse objetivo ela definiu um projeto estratégico e alinou duas atividades correntes com o objetivo.

Um **projeto** consistente com esse objetivo pode ser informatizar todo o atendimento dos vendedores internos. Com essa iniciativa é esperado tornar mais ágil a chegada do pedido emitido pelo vendedor até o escritório central. No detalhamento do projeto deverá estar identificado o nome do gerente do projeto, a data de início e fim, além dos recursos necessários para a sua execução.

Como exemplos de atividades correntes, alinhadas com esse objetivo, podem ser citados o aperfeiçoamento do sistema de movimentação interna de mercadorias estocadas e a melhor organização do sistema de manobra dos caminhões no pátio onde estão sendo carregados.

Para execução dessas duas iniciativas não há a necessidade de ser elaborado um projeto, pois elas são executadas na rotina do dia-a-dia dos supervisores do escritório. Entretanto, elas são essenciais para o alcance do objetivo definido. Por isso, embora rotineiras, não deixam de serem iniciativas estratégicas que merecem toda atenção.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 Breve Descrição da Organização

“O Banco Cooperativo do Brasil S/A – Bancoob, é um banco comercial privado, sociedade anônima de capital fechado, cujo controle acionário pertence a 14 (quatorze) cooperativas centrais de crédito. É regido e regulamentado pela Lei nº. 4.595/64 e Resolução nº. 2.788/00 do Conselho Monetário Nacional, tendo por objetivo prestar serviços às cooperativas de crédito do SICOOB, além de disponibilizar produtos e serviços criados especificamente para as mesmas.” (BANCOOB – Banco Cooperativo do Brasil S/A. O que é o Bancoob?. Brasília, 2007 Disponível em: <<http://www.bancoob.com.br>>, Acesso em: 17 outubro 2007).

3.2 Declaração da Metodologia

A avaliação do caso Bancoob requereu a definição prévia de uma metodologia de trabalho de forma que fosse aproveitada, ao máximo, a oportunidade de se conhecer a experiência da instituição na implantação do BSC, que teve início no final do ano de 2006 e que ainda está em curso.

O principal **problema** objeto do estudo do caso foi verificar qual a razão que fundamentou a escolha do BSC e que benefícios o Bancoob espera com a adoção dessa ferramenta para solucionar as dificuldades na gestão de sua estratégia.

A metodologia consistiu nas seguintes etapas:

- a) Contato inicial com o executivo responsável pela implantação do BSC, Superintendente de Desenvolvimento Corporativo, para explicar o objetivo do trabalho, solicitar autorização para a sua realização e acesso aos principais documentos de elaboração do Plano Estratégico.

- b) Entrevista com o Superintendente de Desenvolvimento Corporativo do Bancoob para obter as informações sobre o projeto e para identificar as razões que levarão o Bancoob a adotar o BSC em seu modelo de planejamento estratégico.
- c) Leitura da documentação do projeto: cronograma do projeto, atas dos grupos de trabalho, apresentações utilizadas em reuniões, última versão do mapa estratégico em construção e artigos e textos utilizados pelo banco na fundamentação teórica do projeto.
- d) Análise do material disponibilizado de forma a ser obtidas informações conclusivas sobre o caso estudado.

Foi também assumido o compromisso que o estudo teria o único objetivo de propiciar fundamentação para o desenvolvimento de um trabalho acadêmico, sem interesse em outra finalidade.

O desenvolvimento do estudo de caso foi dividido em tópicos de forma a tornar mais fácil a análise do problema. Entretanto, antes de entrar no conteúdo de cada tópico, mostrou-se necessária uma breve explicação do significado de cada um desses tópicos de forma a facilitar a percepção da coerência entre eles. Os tópicos são os seguintes:

1º Situação do projeto.

Visa mostrar o que a instituição já realizou em termos de seu projeto de implantação do BSC. Cabe ser ressaltado que se trata de um projeto em execução e não totalmente concluído, portanto com fases ainda a serem desenvolvidas.

2º Acompanhamento da implantação do projeto.

Visa mostrar o que ainda falta realizar para a conclusão do projeto. Este tópico é importante porque fornece um panorama global – princípio, meio e fim -, representando o escopo do projeto.

3º Dificuldades e como foram tratadas.

Visa mostrar os principais problemas identificados durante a fase em que se encontra o planejamento estratégico do Bancoob, segundo a percepção do responsável pelo projeto.

4º Comunicação

Visa destacar a importância de que é revestida a comunicação em um processo de execução do planejamento estratégico e apontar as ações que estão sendo tomadas nesse sentido.

5º Controle da Execução.

Visa mostrar como o Bancoob está planejando fazer o controle da execução do plano elaborado de acordo com a metodologia do BSC.

6º Condições de sucesso.

Visa identificar pelo material analisado e segundo declarações do responsável pelo projeto quais foram os fatores necessários para uma implantação bem sucedida de um projeto de BSC.

3.3 Situação do Projeto

Segundo o Superintendente de Desenvolvimento Corporativo do Bancoob, desde o início do projeto em 28 de fevereiro deste ano, até o momento, 1º de outubro de 2007 foram realizadas as seguintes ações no âmbito do projeto:

- a)** Apresentação e debate do projeto com os diretores.
- b)** Treinamento de dez superintendentes e 30 gerentes com os conceitos de BSC. Carga horária de 24 horas.
- c)** Entrevistas com os cinco diretores, 10 superintendentes e com o consultor jurídico para identificar os grandes desafios, principais clientes e suas expectativas, oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.
- d)** Cotejamento do plano em curso com o resultado das entrevistas.
- e)** Formulação de sucessivas versões do mapa estratégico, até a sua versão final, em diversas reuniões com os executivos da instituição.
- f)** Definição e refinamento dos indicadores. Trabalho em fase final de conclusão.
- g)** Apresentação do mapa estratégico, quando estava ainda em fase de construção, para o conselho de Administração.

3.4 Acompanhamento da Implantação do Projeto

Segundo o Superintendente de Desenvolvimento Corporativo do Bancoob, deverão ser executadas, ainda neste ano, as seguintes atividades complementares vinculadas à implantação do projeto:

- a) Validação final dos indicadores.
- b) Formulação de metas para os objetivos
- c) Formulação de projetos estratégicos para apoio aos objetivos relacionados às perspectivas de processos internos e clientes.
- d) Inclusão no orçamento dos recursos adicionais necessários à execução dos projetos estratégicos.
- e) Consolidação de todos os elementos do Plano Estratégico Bancoob 2008/2010.
- f) Apresentação desse plano ao Conselho de Administração para a sua deliberação.
- g) Início da comunicação interna do plano aprovado.

3.5 Dificuldades e Como Foram Tratadas

Como **toda** inovação, a implantação do BSC no Bancoob também trouxe algumas dificuldades em seu processo de implantação. As principais dificuldades relatadas pelo Superintendente de Desenvolvimento Corporativo do Bancoob foram as seguintes:

- a) **Conciliação de agendas da alta administração para a realização das reuniões vinculadas à implantação do projeto BSC.**

Ao ser introduzida uma nova maneira de se tomar decisões estratégicas é necessário que aqueles que são responsáveis sobre essas decisões tenham conhecimento dos conceitos e da lógica de funcionamento da

nova metodologia de planejamento. Nesse sentido, foi necessária a realização de diversas reuniões, com a presença e participação de todos os diretores do banco, com o objetivo de apresentar o cronograma do projeto e de como as suas diversas fases iriam ser encadeadas. A dificuldade inicial foi à conciliação de agendas de forma que todos os diretores pudessem estar presentes. Esse é um desafio que ainda persiste e requer um bom planejamento dos responsáveis pela gestão do projeto.

b) Compatibilização do plano estratégico em curso, 2006/2007, com o novo plano estratégico formulado de acordo com a metodologia do BSC.

O plano estratégico 2008/2009 - formulado em conformidade com os conceitos do BSC - teve início no 1º semestre de 2007, período em que está em vigência o plano 2006/2007, formulado com outra metodologia. O desafio foi fazer a compatibilização dos objetivos em curso e ainda válidos, com os novos objetivos do mapa estratégico do *balanced scorecard*. Isso requereu um trabalho do grupo de apoio ao projeto, de forma a analisar os conteúdos desses objetivos e fazer uma matriz de correlação. Essa informação foi útil para comunicar a todos os executivos do banco sobre a coerência dos dois planos. A intenção com esse trabalho foi transmitir a idéia de que os conteúdos do plano que ainda estavam válidos não iriam ser desprezados com a introdução do BSC.

c) Estabelecimento da relação de causa e efeito entre os objetivos do mapa estratégico

Essa é uma dificuldade natural do BSC. Ao serem definidos os objetivos nas diversas perspectivas do mapa, há a necessidade de ser identificada, analisada e entendida a relação de causa e efeito entre eles. Quanto melhor for feita essa relação, mais fácil será que todos os funcionários da instituição compreendam o significado da estratégia e, o que é mais importante, alinhar seus esforços individuais com o plano. Mesmo raciocínio vale para o alinhamento das diversas áreas da organização.

Esse é um diferencial do BSC e por isso a relação causa efeito deve ser muito bem trabalhada.

d) Definição de indicadores

Como o banco não trabalhava com indicadores no seu sistema de planejamento, uma dificuldade foi identificar os indicadores para o monitoramento dos objetivos. Conforme já foi abordado em outro tópico neste trabalho, os indicadores deveriam estar limitados a três por objetivo. Mas a questão mais importante a ser considerada é que esses indicadores deveriam, antes de tudo, guardar estreita coerência com aquilo que queriam medir. Foi um aprendizado que muitas horas de debates internos para ser feita a sintonia fina entre o indicador e o objetivo. Conseguindo isso, o problema seguinte era assegurar que o indicador estaria disponível para utilização. Se não estivesse, restavam duas opções: abandonar a expectativa de uso do indicador ou abrir uma iniciativa para estruturar e implantar a coleta e disponibilização contínua do indicador. Esse é um desafio que ainda está sendo tratado.

e) Definição de uma estrutura mínima para monitoramento do plano estratégico

No caso, entende-se por estrutura mínima os recursos de software e também a alocação de uma equipe de técnicos para ficarem dedicadas, mesmo que em tempo parcial, ao acompanhamento e controle do plano. Os recursos de software começarão a ser analisados no mercado neste mês de outubro, para aquisição ainda neste ano. Quanto à equipe de técnicos, foram aprovados e alocados à gerência de planejamento um técnico júnior e outro sênior. Esse reforço irá dar maior velocidade à implantação do projeto.

3.6 Comunicação

O Superintendente de Desenvolvimento Corporativo do Bancoob, que também é responsável pela área de comunicação do banco, destaca que tão importante quanto definir uma estratégia e formular um plano é fazer uma comunicação eficaz de conteúdo da estratégia e do plano. Sem o entendimento do que eles representam e de todos os esforços que a eles estão associados, fica quase impossível fazer uma boa implementação. Daí porque, nos projetos de *balanced scorecard*, esse aspecto é fortemente enfatizado.

No caso do Bancoob, a área gestora do projeto já reuniu por diversas vezes com a equipe de comunicação e marketing, para pontuar os elementos que deverão ser destacados no projeto de comunicação, que ainda está em fase de elaboração. A diretriz geral é de que todos os colaboradores, do mais alto escalão até ao de cargo mais simples na hierarquia, entendam o que se pretende com cada objetivo. O desafio desse projeto de comunicação está em transmitir conteúdos mais elaborados de uma maneira que todos possam entender.

Nesse momento cabe uma pergunta: por que esse esforço de comunicação? A resposta é que se todos não entenderem a estratégia não haverá possibilidade de contribuírem na sua implementação. Essa transparência significa que resultados serão cobrados e ninguém poderá alegar desconhecimento dos alvos pretendidos.

3.7 Controle da Execução

Como já foi abordado anteriormente, o controle da execução da estratégia feito por um software que ainda não foi adquirido. Nessa aquisição serão consideradas as seguintes especificações mínimas:

- a)** Ter compatibilidade com os requisitos exigidos pela área de TI.
- b)** Contemplar todos os conceitos do BSC que estão sendo utilizados pelo Bancoob.

- c) Ser de fácil interação com o usuário.
- d) Apresentar boa velocidade nas atividades de alimentação de dados.
- e) Permitir a utilização em rede local.
- f) Fornecer relatórios gerenciais para acompanhamento da execução do plano.
- g) Ter preço compatível com o mercado.

Além do software, estão programadas duas reuniões de avaliação da estratégia (RAE) para 2008. Nessas reuniões, a alta administração do banco irá avaliar resultados obtidos e indicar as correções de rumos, quando necessárias.

3.8 Condições de Sucesso

As condições de sucesso de implantação do projeto de BSC no Bancoob não diferem muito das condições clássicas abordadas por Robert Kaplan e David Norton. Segundo Kaplan e Norton, existem cinco princípios que condicionam esse sucesso. São eles:

a) **Mobilização da liderança**

O primeiro passo dado pela Superintendência de Desenvolvimento Corporativo do Bancoob foi vender a idéia do projeto ao Diretor-Presidente do banco. Isso foi feito logo depois que o Gerente de Planejamento retornou de uma atividade de treinamento, promovido pela Symnetics Consultoria Empresarial, oportunidade em que foram avaliados os conceitos fundamentais utilizados pelo BSC.

Definida a implantação do projeto, a idéia foi apresentada aos demais diretores e todo o cronograma do projeto. Na seqüência, o projeto foi também debatido com o segundo nível da administração do banco.

Somente depois de assegurado um compromisso claro com a implantação é que o projeto foi iniciado.

b) Tradução da estratégia em termos operacionais

Não basta ter uma boa estratégia. É preciso que esta estratégia seja comunicada e compreendida. O primeiro elemento dessa tradução da estratégia é a construção do mapa estratégico, no qual o Bancoob trabalhou exaustivamente até chegar a uma versão de consenso. As sucessivas versões foram sendo elaboradas a partir de entrevistas e reuniões realizadas com os diretores e superintendentes da organização.

Na seqüência, para traduzir a estratégia em termos operacionais, foram trabalhados os indicadores. Houve também um grande esforço para essa definição. No caso do Bancoob, foi adotado o critério de definir no máximo três indicadores por objetivo. A razão é óbvia, porque um excesso de indicadores poderia confundir o entendimento do que estava se querendo medir.

Essa tradução ainda está em fase de elaboração, pois nos meses de outubro e novembro ainda serão definidas metas e iniciativas, alinhadas com o mapa estratégico, de forma a completar a tradução operacional da estratégia.

c) Alinhamento de todas as áreas (diretorias) à estratégia

Este é um princípio que, embora ainda não esteja sendo tratado objetivamente no estágio atual do projeto no Bancoob, será objeto de uma ação integradora em curto prazo. A questão é a seguinte: se todas as áreas não alinharem seus particulares objetivos, metas e projetos àqueles da organização, haverá falta de sinergia e perda de resultados.

d) Motivação para transformar a estratégia em tarefa de todos

Além do treinamento de todos os seus gerentes na metodologia do *balanced scorecard*, o Bancoob implantou, ainda em fase piloto no ano de 2007, o seu sistema de avaliação de desempenho, baseado em competências esperadas. Para cada uma dessas competências serão definidas metas individuais alinhadas com as metas da organização. Esse projeto de avaliação dará maior visibilidade na compreensão da estratégia na medida em que mostrará que o desempenho individual está vinculado à

estratégia global da organização. Esse é o desafio atual que está sendo enfrentado.

Um passo seguinte, ainda a ser dado, é criar um sistema de variação variável vinculado ao alcance das metas individuais alinhadas com o alcance de resultados pela organização. O projeto está sendo trabalhado para implantação em 2008.

e) Transformação da estratégia em um processo contínuo

Como o projeto do Bancoob ainda está em fase de implantação, não pode ser afirmado que é um princípio praticado. Mas a instituição já está atenta a esse ponto. As ações práticas já tomadas para assegurar a continuidade foram as seguintes. Primeiro já houve a decisão de ser contratado um software no mercado para fazer um monitoramento contínuo da estratégia e assim assegurar o uso permanente das informações de acompanhamento e controle do plano estratégico. O segundo ponto é que já está agendada para março de 2008 uma reunião de avaliação de resultados. Nessa reunião participam todos os diretores e superintendentes. Na seqüência, as informações são submetidas à deliberação do Conselho de Administração.

Outra decisão importante no contexto desse princípio é que o orçamento para 2008 está sendo elaborado de forma consistente com o plano estratégico elaborado de acordo com o BSC.

3.9 Entrevista

Entrevista realizada no dia 1º de outubro de 2007, com o Superintendente de Desenvolvimento Corporativo do Bancoob.

A partir das conclusões obtidas pela entrevista, cuja formulação está no Apêndice A deste trabalho, pode-se concluir que:

O Bancoob, embora seja uma instituição relativamente nova, teve no planejamento a origem de sua constituição. Criado em 1997, a instalação do banco foi decorrente de um grande esforço de planejamento de lideranças do sistema cooperativista de crédito que, aproveitando a legislação que permitia a abertura de bancos cooperativos, decidiram criar o seu próprio banco. Foi uma reação a custos crescentes e à dependência de outras instituições bancárias, com as quais as cooperativas de créditos necessitavam fazer convênios para operarem no sistema de compensação nacional. Foi uma **decisão estratégica** que o tempo mostrou acertada.

Cumprindo o cronograma do projeto, o banco iniciou suas operações no 2º semestre de 1997. No ano seguinte, com intensa participação de representantes de todas as cooperativas de créditos controladoras do banco, foi atualizado o plano estratégico. Da mesma forma em 2003 e 2006, o plano estratégico foi revisto e atualizado com uma metodologia que estabelecia um processo participativo na elaboração da análise de SWOT e na formulação de projetos.

Entretanto, com o passar do tempo, ficou claro que o plano estratégico requeria aperfeiçoamentos em seu processo de elaboração, especialmente na fase de acompanhamento e controle. O banco tinha um bom modelo para formulação do plano, entretanto, sentiam a necessidade de ter elementos mais objetivos para avaliar os resultados obtidos. Outro ponto que precisavam aperfeiçoar era o processo de comunicação do plano de forma que todos os colaboradores sentissem que poderiam contribuir na execução da estratégia. Foi nesse momento que o banco decidiu adotar o *balanced scorecard*. Além de permitir uma eficaz comunicação do plano, o BSC é rico em indicadores que possibilitam uma avaliação objetiva dos resultados pretendidos e formulados no plano estratégico.

O primeiro passo foi enviar o gerente de planejamento para um treinamento rápido para assimilação de conceitos utilizados no BSC. Na seqüência, esse treinamento foi contratado para todos os diretores, superintendentes e gerentes. Foi também criado internamente um grupo de apoio, coordenado pelo gerente de planejamento, com representantes de todas as áreas da instituição, com a responsabilidade de elaborar o projeto de implantação, iniciado em fevereiro de 2007.

Como toda inovação, com a introdução dos conceitos do BSC no Bancoob, não foi diferente. Primeiro é preciso considerar que a implantação do BSC trouxe uma mudança significativa no processo de formular o plano. Como a metodologia é extremamente lógica, para cada objetivo descrito é necessário avaliar resultados esperados e os indicadores que irão medir o alcance desses resultados. Isso trouxe a necessidade de ser feito um grande esforço na formulação do plano, pois os indicadores, além de guardarem estreita relação com o objetivo, necessitam estar disponíveis para serem utilizados no dia-a-dia.

Em relação às dificuldades enfrentadas no decorrer da implementação o banco lida através de reuniões permanentes do grupo de apoio, para buscar soluções no que diz respeito à aderência dos indicadores aos objetivos; com reuniões permanentes com todos os envolvidos na formulação do projeto. E por último, com um grande esforço de comunicação sobre o projeto e os seus resultados.

Vale ressaltar que a adesão é o fator mais importante em qualquer instituição que pretende implantar o modelo do BSC. No caso do Bancoob, o presidente da instituição não só aderiu, como pessoalmente cobra resultados do projeto. Isso faz toda a diferença e nos assegura o indispensável apoio que necessitamos.

É também necessário ter um software para acompanhamento e controle dos objetivos, metas e projetos.

Inicialmente se pensou em desenvolver um software com recursos internos, mas chegou-se a conclusão que a forma mais rápida é adquirir uma das inúmeras soluções existentes no mercado, ainda em fase de escolha dessa ferramenta.

Depois de concluído, o plano deverá ser formado pelo mapa estratégico, formulado nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Os objetivos serão classificados de acordo com as perspectivas. Para cada objetivo haverá, no mínimo, um indicador. Para cada indicador haverá uma meta e, finalmente, para os objetivos contidos nas perspectivas processos internos e aprendizado e crescimento haverá a definição de projetos estratégicos que levarão ao alcance desses objetivos.

O horizonte desse plano é 2008/2010. Em dezembro deste ano o plano estratégico, que está em fase final de elaboração, será submetido à deliberação do Conselho de Administração.

3.10 Discussão Teórica

Segundo Kaplan e Norton (2006), os indicadores definidos para os objetivos do mapa estratégico não devem ser em número maior que três. Afirmam ainda que, desses três indicadores, pelo menos um deve ser de resultado e os outros, se forem definidos, devem ser indicadores de tendências. No caso do Bancoob, esse critério foi atendido.

Outro ponto do modelo de Kaplan e Norton é que a comunicação do conteúdo da estratégia deve ser fortemente enfatizada. Esse ponto, no Bancoob, ainda não foi plenamente atendido, pois as discussões do conteúdo da estratégia ainda estão circunscritas à alta administração, ao grupo de superintendentes e a ao grupo de apoio ao projeto que é formado apenas por oito gerentes.

A tradução da estratégia em termos orçamentários é outro aspecto destacado por Kaplan e Norton. No Bancoob, segundo informações do Superintendente de Desenvolvimento Corporativo, essa integração será feita de modo mais ajustado com o documento de orçamento anual que está em fase de elaboração para o período 2008.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil além de possuir uma enorme variedade de recursos naturais, também possui uma população criativa, cheia de idéias. O intuito desse trabalho, nada mais é que oferecer um suporte para o desenvolvimento dessas idéias, no âmbito empresarial, em ações concretas por meio da gestão estratégica e utilização do *Balanced Scorecard*.

Este trabalho que levou em consideração o estudo de caso do Bancoob e a análise conceitual do BSC foi uma experiência ímpar. Até então não tinha me envolvido em um trabalho dessa natureza, como o estudo do BSC. Além de proporcionar o conhecimento deste sistema de gestão, mostrou que este estudo não acaba na monografia, ele deve ser desenvolvido ao longo da minha carreira em minha profissão. Um administrador interessado em sobreviver no ambiente atual, onde os negócios estão cada vez mais complexos e competitivos precisa se atualizar constantemente e sempre buscar conhecer novas ferramentas de auxílio a gestão.

O objetivo proposto foi alcançado, pois o acesso e conhecimento da literatura técnica utilizada no BSC foram amplos além do conhecimento de uma experiência prática. No caso do Bancoob, pode-se observar que a implantação é extremamente trabalhosa na etapa da formulação. Muitas reuniões, debates, alterações de versões do conjunto de objetivos, enfim o acordo entre as partes é uma conquista que requer o apoio da cúpula e muita dedicação da equipe de técnicos que participam do projeto. Quanto a comunicação do plano, o projeto analisado ainda não implementou as ações de divulgação. Mas pelo modo com os objetivos diagramados no mapa estratégico e como os indicadores são refinados na sua formulação, é possível perceber que a comunicação do conteúdo do plano será facilitada.

Entretanto, a conclusão deste projeto além de fechar o estudo dessa ferramenta, busca ressaltar elementos que tratam sobre ética no trabalho do administrador de empresas, alinhados com a visão do BSC que foi adquirida com o processo de construção dessa monografia.

O desenvolvimento da estratégia empresarial se dá por meio de equipes, ou seja, ninguém navega sozinho. A transparência entre as pessoas é imprescindível ao sucesso. O BSC atua como ferramenta capaz de auxiliar na comunicação da

visão, objetivos e metas. Isso é uma forma de dizer que a organização é transparente com os colaboradores, que todos podem saber os caminhos e onde se pretende chegar. Com base nessa afirmativa, cada um é capaz de definir seus objetivos e metas individuais que se melhor adequam aos da empresa e assim criar um ambiente saudável com a possibilidade de sinergia e crescimento de todos.

Vale lembrar, que o código de ética profissional do administrador está fundamentado em um conceito voltado ao desenvolvimento da sociedade, para que ocorra esse desenvolvimento não bastam fórmulas e receitas e necessário trabalho e comprometimento, o que é favorecido pelo uso do BSC.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento Empresarial**, tradução: Marco Túlio de Freitas, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1981.

ANSOFF, H Igor. **Estratégia Empresarial**; tradução: Antônio Zoratto Sanvicente; revisão técnica: Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo, Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BANCOOB – Banco Cooperativo do Brasil S/A. **O que é o Bancoob?** Brasília, 2007 Disponível em: <<http://www.bancoob.com.br>>, Acesso em: 17 outubro 2007.

CHAFFE, E.. **Three Models of Strategy**. Academic of Management Review, 1985.

*Harvard Business School Publishing. **Balanced Scorecard Report: reflexões, idéias e experiências para organizações orientadas para estratégia**. São Paulo, janeiro-fevereiro, 2005.*

HSM Management. São Paulo, nº 15, ano 3, julho-agosto, 1999.

KALLÁS, David & COUTINHO, André Ribeiro. **Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro, Ed. Elsevier, 2005 – 3ª reimpressão.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Alinhamento: usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas**; tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Ed. Elsevier, 2006.

MINTZBERG, Henry. ***The Strategy Concept I: five ps for strategy***. *California Management Review*, 1987.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo, Ed. Atlas, 1988.

PORTER, Michael. *What is Strategy?* *Harvard Business Review*, 1996.

ROBERT, Michel. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência**; tradução: June Camargo. São Paulo, Negócio Editora, 1998.

Symnetics Educação: **Gestão da Estratégia com o Balanced Scorecard**. São Paulo, 2007.

APÊNDICE A

Conteúdo da Entrevista:

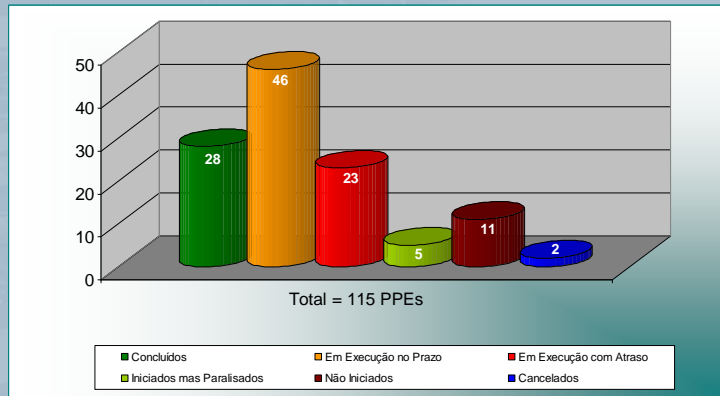
1. Quais os motivos que levaram o Bancoob a implantar o *balanced scorecard* (BSC) em seu processo de planejamento estratégico?
2. Como foi elaborado o projeto de implantação?
3. Quais as principais dificuldades que foram enfrentadas na implantação do projeto?
4. Como o banco está lidando com as dificuldades enfrentadas?
5. Houve uma adesão da diretoria à implantação do BSC?
6. Como será feito o acompanhamento de objetivos, metas e projetos?
7. Depois de aprovado, como será o plano estratégico elaborado de acordo com o modelo BSC?

ANEXO A

Slides de uma das apresentações do BSC no Bancoob:



Plano Estratégico 2006-2007: Acompanhamento dos Projetos



Construção do Mapa Estratégico - Etapas



**Entrevista com
Diretores,
Sups. e C.Jur.**



**Plano
2006-2007**



**Equipe de Apoio
consolidou
entrevistas**



**Equipe de Apoio
identificou
objetivos
estratégicos**



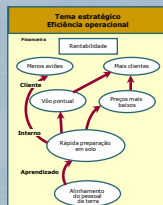
**Foi construída a
versão zero do
Mapa Estratégico**

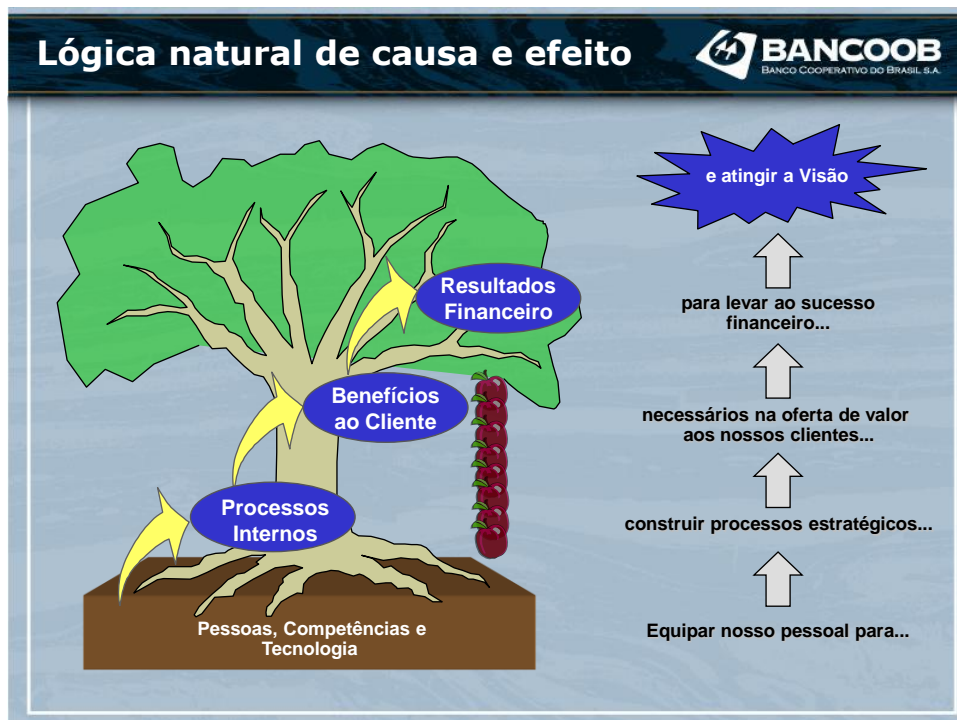
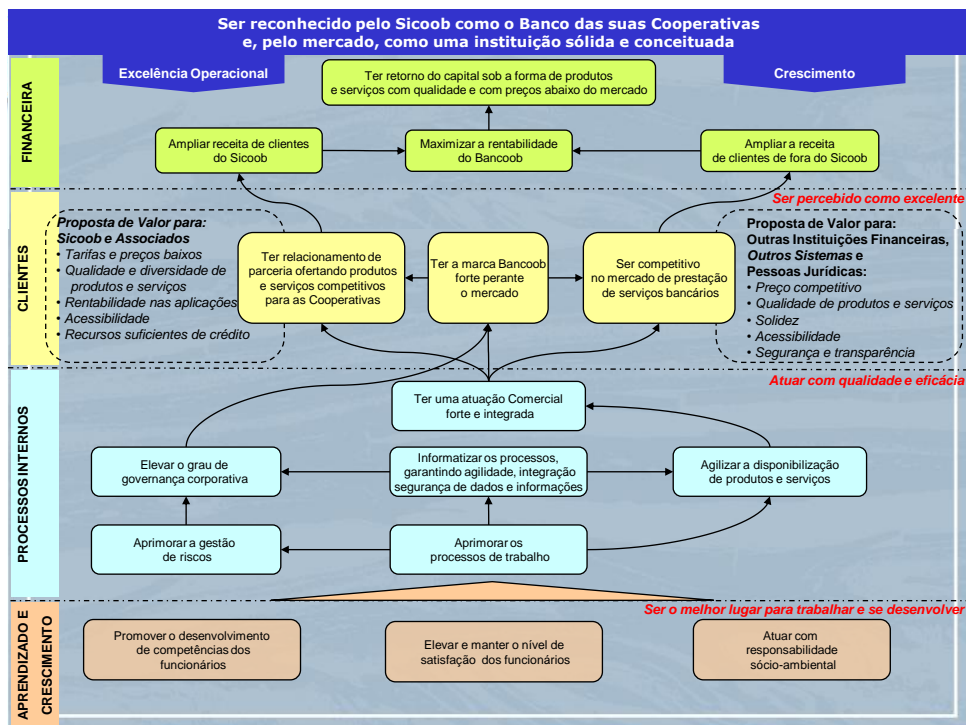


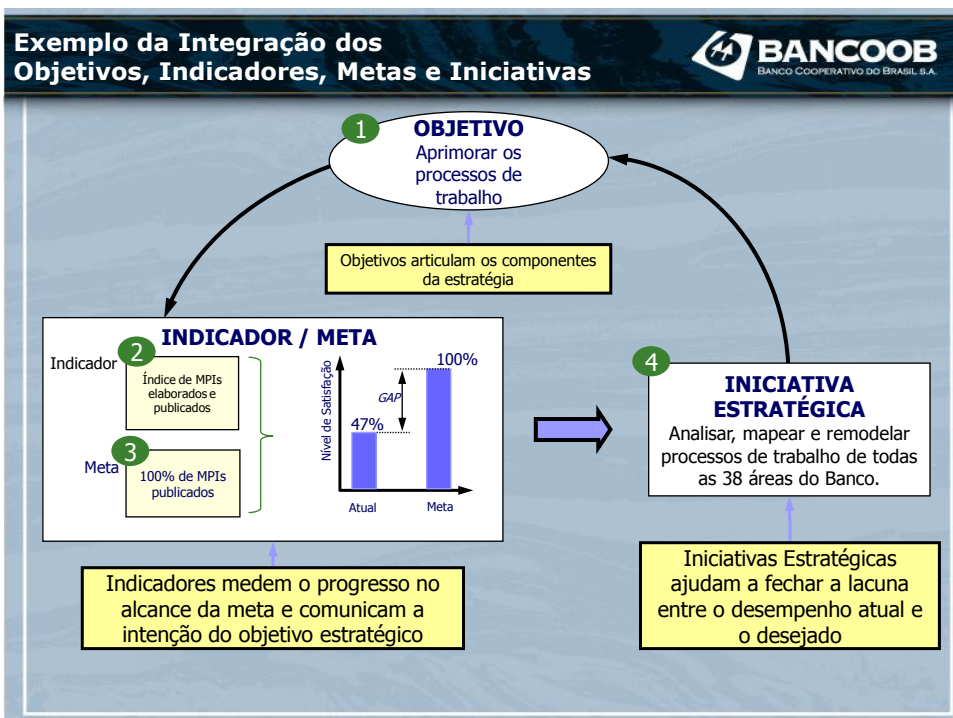
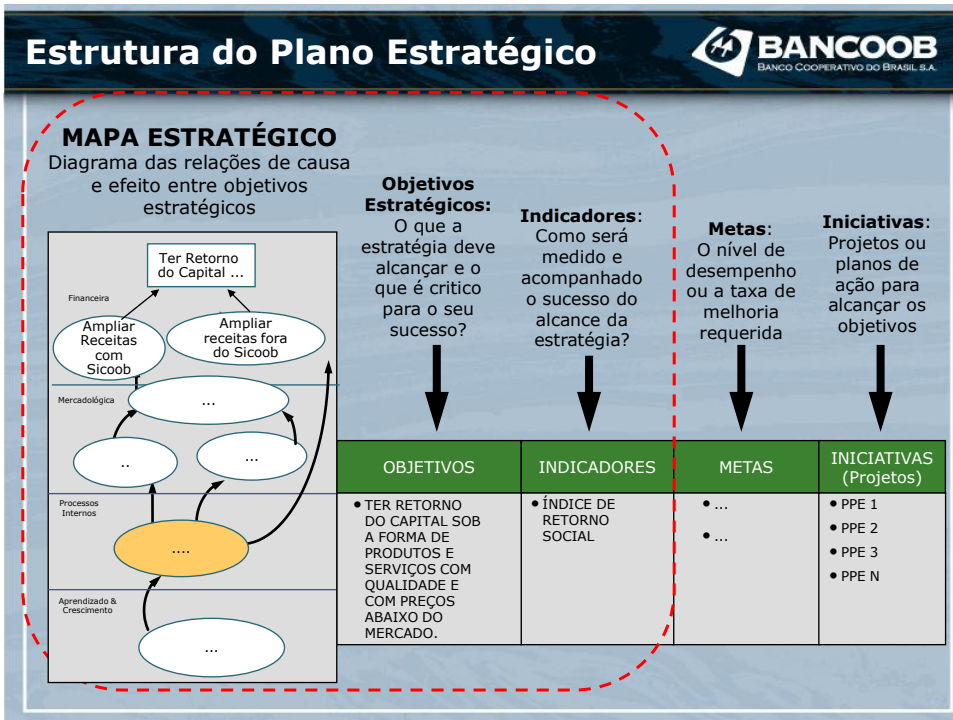
**Versão zero
foi validada
com diretores,
sups. e c. jur.**

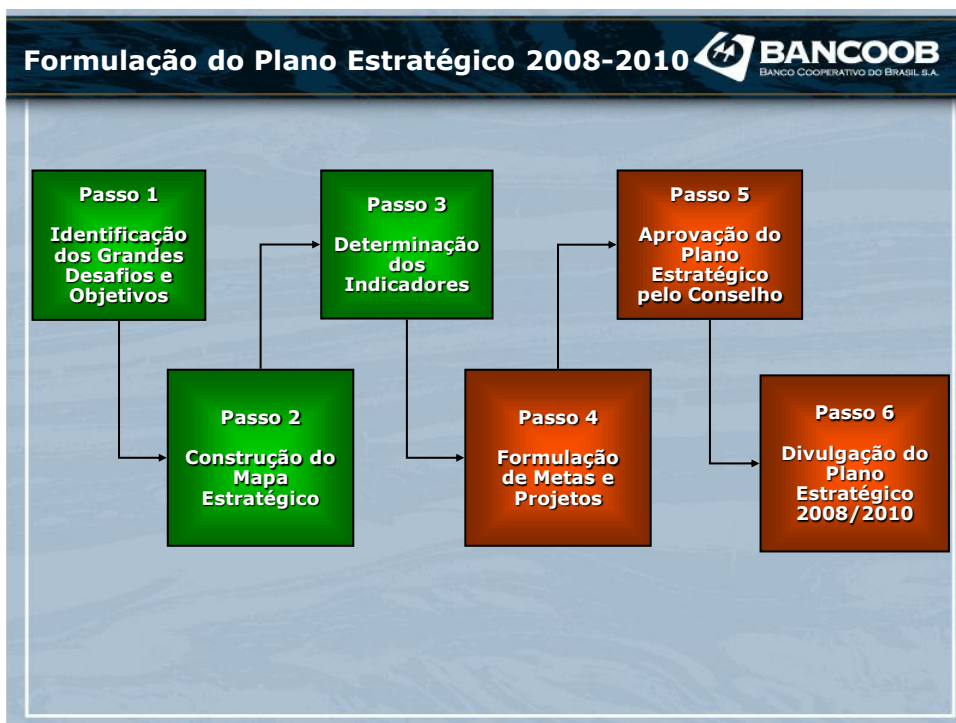


**Mapa
Estratégico
Bancoob
(última versão)**

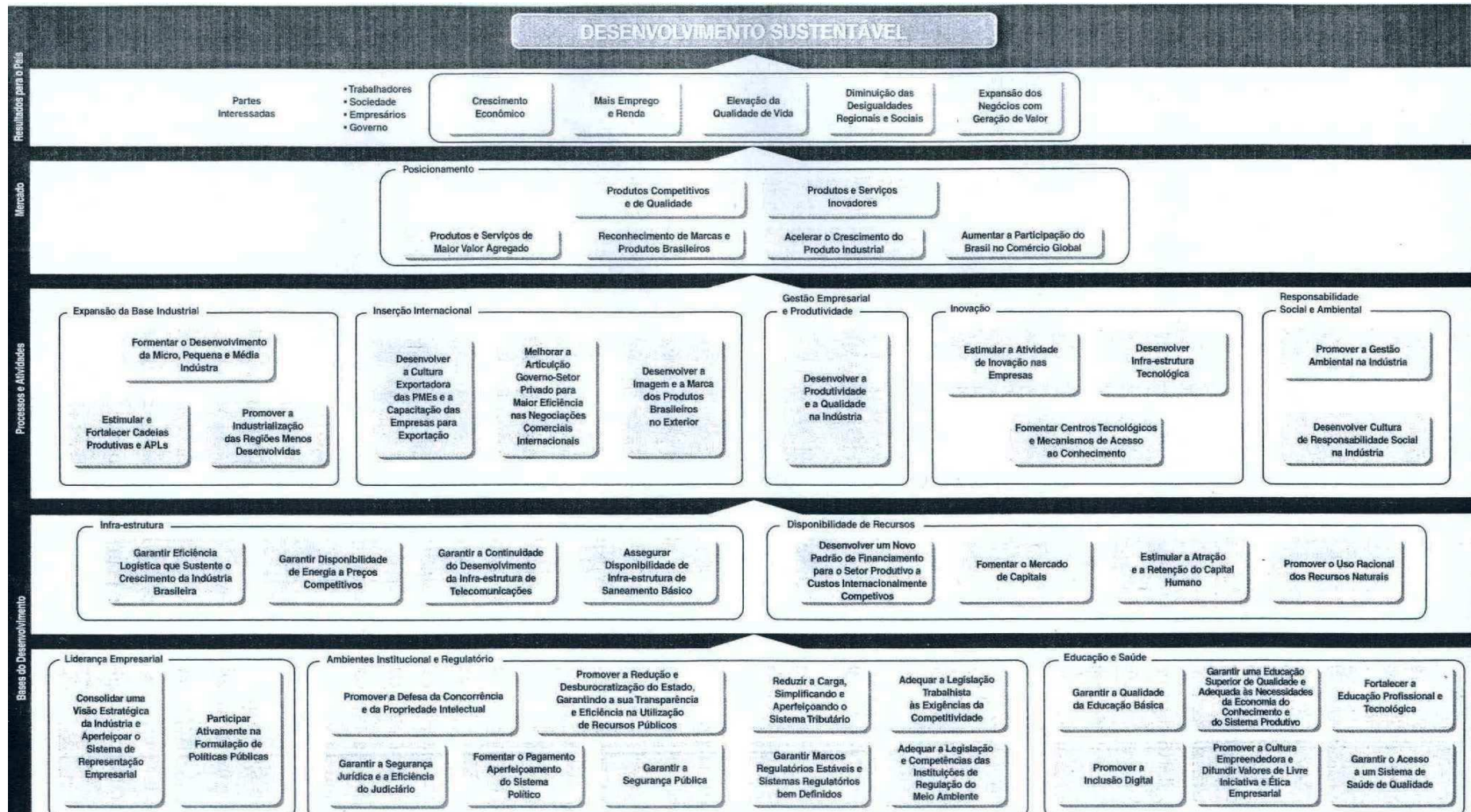








ANEXO B



Nome: O Mapa Estratégico da Indústria Brasileira 2007-2015
COUTINHO E KALLÁS (2005), p. 10.